

■ 3^{es} Rencontres Humanisme et Entreprise

Louis-Marie Pasquier : un regard chrétien sur le dialogue au travail

par Isabelle Lafond, à la communication diocésaine ■

Le diocèse d'Angers, avec la CCI et l'ESSCA, ont organisé les 3^{es} Rencontres Humanisme et Entreprise début octobre. Louis-Marie Pasquier, co-fondateur du groupe Brioche Pasquier, président du réseau Entreprendre Maine-et-Loire, a partagé à cette occasion son regard sur le travail et sur la place de l'homme dans l'entreprise.

Quelles sont les conditions qui permettent le dialogue dans une entreprise ?

Louis-Marie Pasquier : Il est plus facile de se parler dans une entreprise de 200 personnes que de 2000. Chez Brioche Pasquier, nous avons privilégié des unités à taille humaine, et les données économiques nous ont montré que cela fonctionnait. Nous avons créé des intra-entrepreneurs, des "petits patrons" pour chaque service, chaque unité de production. L'objectif étant de créer les conditions de travail optimales pour permettre aux gens de dialoguer. J'ai toujours prêté une très grande attention à nos origines : je suis fils et petit-fils de boulanger. La boulangerie, c'est un métier, ce sont des valeurs, des conditions de travail.

Ce métier de transformation des produits de l'agriculture intègre des cycles lents. Dans la recherche de performance économique, j'ajoute donc la dimension sociale, et la relation au temps.

Quel est le rôle du dirigeant ?

D'abord l'exemplarité. Aucune unité de production n'est située dans une zone industrielle d'une grande ville, elles sont toutes dans des zones rurales. C'est le respect d'une culture et de ce que nous sommes. L'organisation des bureaux fait que le responsable se trouve au milieu de tout le monde, les portes sont ouvertes à tous, on se tutoie. J'ai fait l'effort de connaître le prénom de plus de cent commerciaux. L'autre responsabilité en tant que dirigeant, c'est de savoir où l'on va, rythmer la vie de l'entreprise : plans à 3 ans, budgets à 1 an, projets pour 6 mois pour chaque responsable. Celui-ci fait le point avec son équipe, développe les réussites, limite les dysfonctionnements.

Comment transformer le travail ?

En ayant une approche globale du système et en considérant la responsabilité de chacun : c'est celui qui fait qui sait. Il s'agit ainsi de rendre responsable celui qui fait. Cette approche nous a menés à faire une croix sur Taylor. Un intra-entrepreneur et son équipe ont une



vision globale de leur activité. Nous avons développé des programmes de formation tout au long de la vie de l'entreprise. 4 % du chiffre d'affaires y est dédié. Un homme, une femme connaît ses machines, il sait quoi faire, il est polyvalent, comme en agriculture ! Ainsi les salariés sont responsables depuis l'arrivée des matières premières jusqu'à la sortie du produit.

Être chrétien, qu'est-ce que cela change pour vous, dirigeant ?

Être chrétien m'aide aujourd'hui dans ma relecture. Cela me permet de donner du sens. Je cherche l'éclairage de l'Évangile dans un mouvement d'Église, l'action catholique des milieux indépendants (ACI). Il n'y a pas que l'économie comme outil de lecture ! Le Christ n'a pas toujours été accueilli, même s'il est venu pour réconcilier. Je veux être en résistance par rapport à ce qui se dit sur l'entreprise, avec un autre regard porté sur l'homme.

“Je cherche l'éclairage de l'Évangile dans un mouvement d'Église.”



Louis-Marie Pasquier, François de La Perraudière, organisateur de ces journées, Yves Roquelaure, chef du service de pathologie professionnelle au CHU d'Angers